Unidad 3

Modelos y diseños de estrategia de negocio.

Un modelo de negocio (conocido también como diseño de negocio) es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. Comprende los siguientes elementos.

- Cómo seleccionar a sus clientes.
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto.
- Cómo crea utilidad para sus clientes.
- Cómo consigue y conserva a los clientes.
- Cómo sale al mercado
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo.
- Cómo configura sus recursos.
- Cómo consigue el beneficio.

La creciente globalización y tecnificación de los negocios, han generado una gran presión por crear nuevas estrategias que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado. Esto genera un agobio por parte de los gerentes que se asumen como los responsables de la “creación de estrategias ganadoras” siguiendo los formatos tradicionales que la literatura entrega en Planeacion Estratégica.

Los tiempos cambian y las empresas deben pensar continuamente sobre su diseño de negocio al ritmo en que el valor cambia. El éxito o fracaso de una empresa depende sobre todo de cómo se adapta su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes.

Tener una buena idea de negocios el día de hoy no es suficiente sino esta respaldada por principios y conceptos que le den valor a esa idea, un modelo de negocios proporciona al empresario esa serie de principios que

le permitirán dar valor a la idea sobre la cual esta desarrollando su negocio.

Modelo Básico del diseño estratégico.

El modelo más viejo y básico de hacer negocios es el del tendero: que consistía en instalar una tienda en el sitio en donde deberían estar los clientes potenciales. Esperar, abrir temprano, tener la cantidad mínima de productos y estar bien localizado era su forma de hacer negocios, de esa manera el tendero esperaba generar su sustento, y hacer generar ingresos. El modelo de negocios indica como la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor.

No existe aun alguna clasificación clara para todos los modelos existentes de negocios, ni en el mundo físico ni mucho menos ahora en la Internet, por ende, es importante adicionar al tema, que el modelo de negocio debe diseñarse soportado en el concepto de negocio, o sea, fundamentando en las necesidades que satisface la empresa.

El diseño de la estrategia es un proceso en el cual la organización define de manera especifica, el contexto o la forma en la cual desea participar, que debe de hacer para lograrlo y que tipo de cultura organizacional se necesita para alcanzar este fin. Este proceso de diseño requiere en un principio que la organización trate de explicar con detalle las líneas de acción con las cuales lograra su misión y la manera como se hará el seguimiento del proceso. Peter Drucker (1974) recalca la importancia de este punto

"*Solo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades. Es el punto de partida para delinear tareas gerenciales y, sobre todo, la instauración de las estructuras gerenciales*"

La misión es una descripción a fondo de los factores de lo que se ocupará una organización, destacando el modo como proveerá bienes y servicios a su medio ambiente, considerando la relación de sus productos y de sus

clientes. Es una guía de la continuidad de una organización, para que logre sus objetivos, sobreviva, se desarrolle y se proyecte.

Citando a Martínez Villegas (2004) Se resalta su utilidad por las siguientes razones:

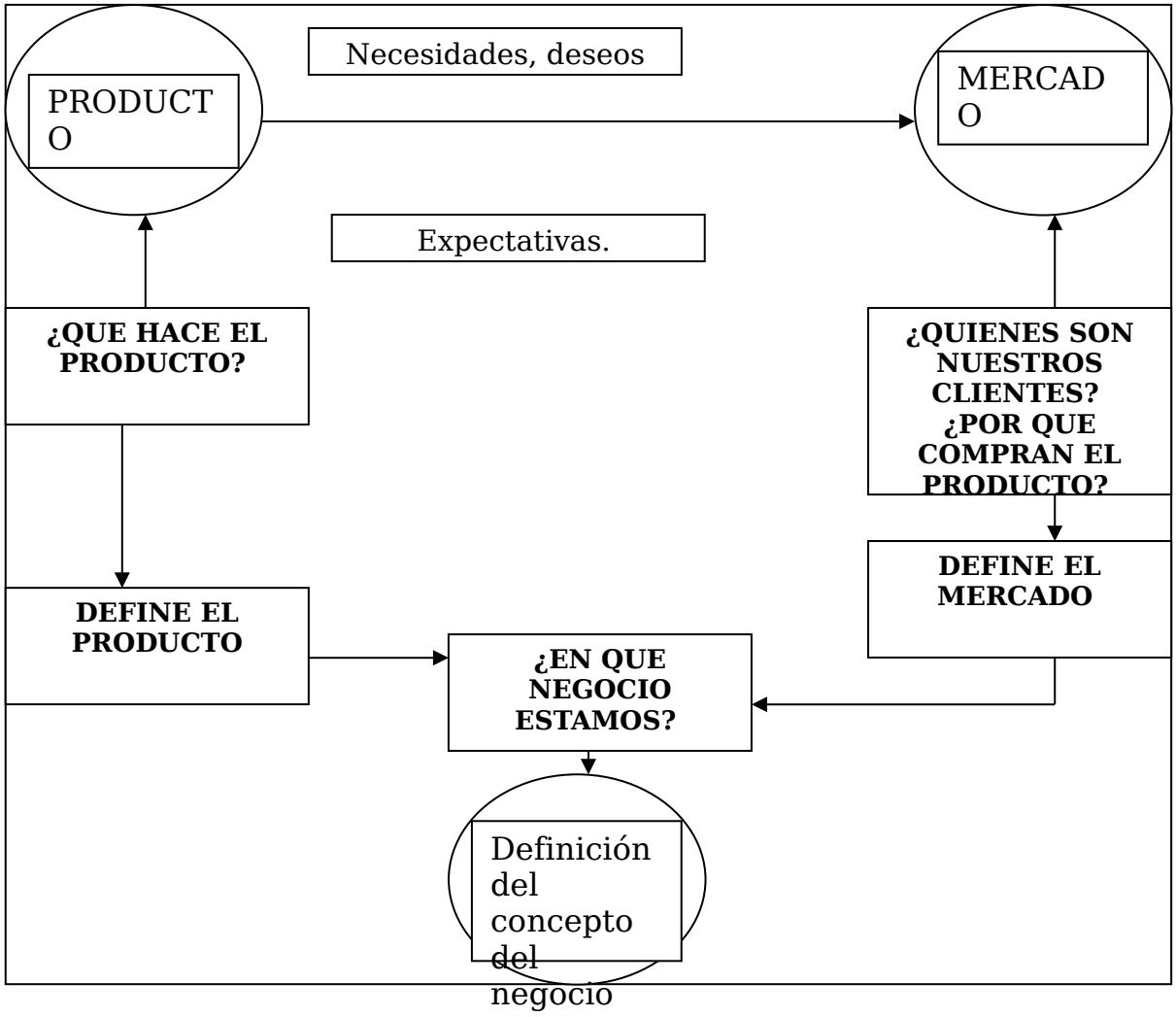
- Define los productos desde la perspectiva del cliente.
- Permite precisar el mercado específico en el cual se va a participar.
- Proporciona orientación para determinar las dimensiones e implicaciones del tamaño potencial del mercado y de la competencia.
- Apoya el posicionamiento de los productos e imagen corporativa
- Proporciona el criterio para definir el Concepto Comunicativo que da congruencia a las comunicaciones difundidas por la organización.

La problemática de algunas organizaciones como la del tendero, no esta en si cuenta o no con objetivos, sino en el descuido de precisar la misión y propósito de su organización y hacerla congruente con sus planes, su filosofía, sus comunicaciones y su cultura organizacional. No existe un marco en el cual oriente las decisiones, ni tampoco una guía para tomar decisiones operativas. Es decir, aun no ha definido su propósito a cumplir hacia sus clientes, publico o receptor en general, es decir es una organización que esta expuesta a la merced de los eventos.

¿Como se define la organización por su concepto de negocio?

Al definir el concepto del negocio se formaliza en un enunciado de misión, que seria la descripción concisa de lo que se ocupa una organización y destaca su identidad el proceso se define de la siguiente manera.

Proceso para definir el concepto de negocio. Martínez Villegas (2004)



Como primer paso para formular el concepto del negocio tenemos que tomar en cuenta que oportunidades podemos satisfacer o emprender con el negocio, el primer error de una organización es: por lo general definimos a una organización en términos de lo que es su producto principal, preguntando: ¿Qué hacen en tu empresa? o ¿Cuál es tu producto? Por lo general la definimos en términos operativos o por los recursos materiales que maneja o procesa. El concepto de negocio requiere analizar el producto, el segmento del mercado y la relación establecida que existe entre estos. La organización se desenvuelve en un medio dinámico para proveer bienes y servicios a segmentos específicos de mercado.

Martínez Villegas (2004) propone un análisis de los factores estratégicos clave mediante las preguntas siguientes:

¿Que hace el producto? Para definir el producto por su utilidad

¿Quiénes son nuestros clientes? Para definir un segmento especifico del mercado.

¿Por qué compran los clientes? Para determinar los motivos de compra del cliente.

Existen oportunidades de negocios para vender productos en diversos segmentos particulares de mercado, pero para saber como acceder a estas oportunidades, se requiere una acertada definición del concepto del negocio para notar la diferencia y su alcance estratégico entre una definición operativa y otra estratégica.

Preguntas	Definición Operativa	Definición estratégica
¿Cuál es tu producto?	Pedazos de carnaza deshidratados.	Premios para cuidar la salud dental de tu mascota.
¿Que hace el producto?	Botanas para perro	Cuida la salud de tu mascota además que incentiva la creatividad de esta, además te permite disfrutar más de su compañía.

La fuerza esta en la capacidad de enfocar o atender un mercado en particular.

Identificación del mercado.

Consiste en buscar un grupo de clientes que tengan características comunes y comportamientos similares en función a los motivos que les impulsa a adquirir un producto en particular.

Por lo tanto, es necesario e indispensable no esperar a que los clientes lleguen al local o a la tienda, sino que la organización debe identificar que mercado o grupo de clientes va a atender, esto ayudara a determinar el enfoque de su estrategia y de sus comunicaciones.

Para determinar el mercado que pretendemos satisfacer es necesario determinar los motivos de compras de los clientes, es decir ¿Por qué los clientes compran nuestro producto?

Determinación de los motivos de compra.

Descubrir los motivos reales de compras en el cliente, es encontrar la relación producto-cliente que nos permitirá definir que segmentos del mercado tienen las mismas motivaciones de compra. Martínez Villegas (2004) menciona que los motivos reales de compras es saber que los clientes se comportan en base a sus propias realidades, deseos y necesidades.

Los clientes adquieren el valor del producto no en el sentido económico, sino en cuanto a concepto es decir buscan la satisfacción de sus necesidades y deseos particulares, sino también con algunos factores de orden intangible que forman parte del producto.

El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea como ubicar el producto en la mente de estos.

Preguntas	Definición Operativa	Definición Estratégica.
¿Por qué compran los clientes nuestro producto?	Por que no queremos que los perros muerdan nuestros zapatos, queremos quitarles el filo a los dientes o para que se entretengan	Por que los clientes cuidan a sus mascotas, quieren pasar un rato de esparcimiento con estas y quieren premiarlas por la compañía y el cariño que les otorgan
¿Quiénes son nuestros	Cualquiera que tenga	Personas que quieran

clientes?	un perro latoso.	estimular el desarrollo, creatividad y cariño de sus mascotas.

El impacto que proporciona un concepto del negocio dependerá de la efectividad con que se maneje la comunicación (cultura organizacional) lo que importa en la comunicación es que un concepto claro de negocio permite transmitir al personal y a sus clientes en forma mas clara su modelo de negocios además de generar un compromiso de llevar hasta sus últimas consecuencias el logro a través de la alternativa propuesta.

Modelo de Administración estratégica de Schendel y Hofer.

Desde siempre los hombres y mujeres de negocios han tratado de tener éxito en sus negocios, han tratado de aplicar técnicas o estrategias diferentes para lograr sus cometidos, pero solo fue hasta el comienzo de los años sesenta que los académicos y estudiosos de la administración consideraron la estrategia de importancia para alcanzar el éxito.

Este concepto de estrategia fue desarrollado en esos tiempos como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas, es decir se tomo en cuenta el como de la estrategia y no se centro solamente en los resultados. Hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de administración estratégica y estaba sustentado en el siguiente principio: “el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los “objetivos” se agrega a las “políticas” y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Hofer y Schendel)

El propósito principal de este modelo es identificar las oportunidades principales y las amenazas que la unidad de negocio hace frente al futuro e identificar las habilidades alrededor de las cuales puede desarrollar la estrategia para explotar esas oportunidades de negocio y negociar alrededor de las amenazas.

Este modelo fue desarrollado por Charles Hofer y Dan Schendel como resultado de las investigaciones hechas durante 10 años en General

Electric en los cuales surgieron diversos tipos de oportunidades y amenazas que enfrento ese negocio con sus pantallas, durante ese tiempo notaron que las oportunidades y amenazas variaron acorde a las etapas de evolución de la industria, así como también vario su situación en la industria. Su mayor temor era que no vieran las oportunidades de nuevas industrias que podrían crecer con su producto y en 1975 sugirieron que los cambios en competitividades básicas son mas fáciles de lograr en ciertas etapas en que la industria esta evolucionando.

Como parte de estos estudios Hofer y Schendel determinaron lo siguiente:

1. Los objetivos: para lo cual ellos recomendaron la evaluación de la actual posición estratégica del negocio
2. La actividad de la formulación de la estrategia: la identificación de la mayor estrategia para enfrentar las oportunidades y amenazas que el negocio enfrentara en su actual posición.

3. La implantación de la estrategia: la identificación de los principales recursos y habilidades en los cuales el negocio puede desarrollar la estrategia competitiva

4. Cambios: Identificación de los principales problemas y carencias derivadas de la posición actual y las amenazas y oportunidades identificadas en el futuro.

El propósito de este tipo de estrategia es el de incrementar la participación del negocio significativa y permanentemente, al estar verificando la posición del negocio los responsables están atentos a los cambios en el ambiente tanto positivos como negativos y formulan objetivos en base a este análisis de situación existente y desarrollan estrategias en donde plantean la utilización de los recursos necesarios para desarrollar estas actividades, todo lo anterior permite estructuras flexibles que permiten la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

La administración estratégica es un proceso que permite que la organización tome parte activa en la configuración de su futuro ya que influye en el y le permite controlar su destino, la contribución mas

importante de este modelo esta en el proceso ya que faculta y con frecuencia impone orden y disciplina a una empresa.

1.3 Modelo básico de posicionamiento estratégico.

El posicionamiento de un producto se ocupa básicamente de la diferenciación y en la apreciación de los clientes de esta diferenciación en términos tangibles como por ejemplo lo que hace Pizza Hut al ofrecer la orilla rellena de queso en sus productos o intangibles como lo que hace Dominos Pizza que tiene un sistema de rastreo y ubicación telefónica en el cual en toda la republica si quieres un producto de ellos, es el mismo numero de teléfono lo que hace mas fácil la orden y los clientes pueden recordar el numero de teléfono. Si este posicionamiento es bien dirigido guía las comunicaciones y la imagen del producto al público. En caso de ser contrario el posicionamiento minara los esfuerzos para promocionarlo además de que confundirá al mercado meta o destruir un producto de éxito como fue el caso de Telepizza en México que empezó a ofertar su producto con un 2 x 1 y entrega a domicilio pero no pudo desplazar la diferenciación de dominos de entregar en menos de 30 minutos Además de que una el tiempo de vida de una diferenciación es corto y las empresas tienen que estar buscando constantemente medios de diferenciar sus productos, por ejemplo la diferenciación de 30 minutos con que dominós obtuvo una buena parte de mercado es ya una opción que ofrecen las empresas mas publicitadas en este mismo ramo, por lo que la compañía tuvo que buscar otro medio de diferenciarse de sus competidores otra vez. El diferenciar el producto proporciona al cliente el poder de exigir cierto nivel de satisfacción en el producto, que algunas empresas de nueva creación pueden cumplir, por esto es importante no diferenciar solo por diferenciar para llegar a un posicionamiento exitoso es necesario que conozca las fuerzas y debilidades de su producto y encontrar las características especiales que posee el producto y determinar que significan esas características especiales para el cliente ya que si las características no las encuentra significativas el mercado meta el posicionamiento no será exitoso o sea no trate de engañar al cliente recuerde que ellos son los compradores, y por lo mismo su percepción es verdadera, por lo tanto al posicionar tenemos que pensar como clientes.

El posicionamiento es un proceso que requiere una investigación cuidadosa del posible segmento de mercado, esta investigación permitirá identificar los atributos significativos del producto y nos permitirá conocer como perciben los clientes nuestros productos en comparación a los de la competencia.

Citando a Roman Irving y Scout Cooper (1992):

“El Mercado meta siempre ha de ser la razón del posicionamiento, cuando usted estudie varias opciones de posicionamiento, ha de concentrarse siempre en el Mercado meta y guiarse por las estrategias”

El siguiente modelo básico de posicionamiento fue propuesto por Román G. Irving y Scott W. Cooper (1992).

METODOS PARA POSICIONAR EL PRODUCTO.

El método adecua los beneficios inherentes y propios del producto o la ventaja competitiva con las características y necesidades/ deseos del mercado meta.

Paso 1. Analice su producto versus el de la competencia.

El primer lugar para empezar el método de posicionamiento es el producto que va a vender y la competencia que tiene, se tiene que analizar la categoría específica o las diversas categorías básicas. Puede ser un gran competidor, varios competidores importantes. Por ejemplo, la empresa de comida rápida Telepizza que se ubico en zona céntrica de la ciudad de Aguascalientes que pensó que su principal competencia era Dominos, Benedettis, Pizza Hut y no la cantidad de pequeños kioscos que rondaban la plaza donde vendían rebanadas de Pizza y además otorgaban un vaso de Refresco en la compra de la rebanada. No existen competidores pequeños son competidores y punto.

Paso 2. Identifique las diferencias del producto versus el de la competencia

Escriba las diferencias principales tanto negativas como positivas de su producto comparándolo con la competencia en lo que respecta al mercado primario. Las diferencias en los elementos es la pieza clave. A veces las deficiencias pueden volverse oportunidades si se saben aprovechar y si se analizan detalladamente como el caso anterior de los pequeños kioscos, ellos no podían competir con el 2 x1 ofrecida por la compañía española, así que buscaron satisfacer al público vendiendo rebanadas de pizza para las personas que iban a socializar al centro en su mayoría jóvenes.

Dentro de este análisis cabe hacer las siguientes preguntas.

- ¿Por qué es mejor mi producto en esta área en particular?, aquí tenemos que buscar los atributos del producto, tienda o servicio, empaque, presentación, comodidad hacia los clientes, distribución, variedad cualquier atributo que pueda ser percibido por los clientes como significativo.
- ¿Es su producto diferente por su superioridad, innovación o tamaño? Aquí se trata de garantizar la objetividad en la respuesta a estas interrogantes.

Por ejemplo el caso Telepizza que su diferenciación estaba en el 2 x1, no considero ni tomo en cuenta que el publico estaba acostumbrado a la diferenciación del servicio de dominos de entregar el producto en menos de 30 minutos o no pagas la pizza, esta diferenciación de dominos estaba apoyada en publicidad, volanteo, días promociónales de 2 x 1 en cambio, Telepizza solo se diferencio en el 2x1, no apoyo su diferenciación por medios masivos sino que opto por la opción de repartir volantes en la comunidad además de que no informaba acerca de que cobraba la pizza aun después de los 30 minutos, este tipo de promoción no especificaba las promociones de productos y los volantes no traían la fecha de terminación de la promoción. Por lo cual nunca pudo entrar en contacto con el mercado y al último el cliente no supo cual era la dinámica de la compañía.

Paso 3. Defina su principal mercado meta.

Posicionamiento: Adecuación de las diferencias del producto a las necesidades/deseos del mercado meta.

Competencia	**Mercado meta principal**
1. Cadena de especialidades. 2. Comerciantes masivos.	Todas las personas que vienen al centro a realizar trámites ante autoridades, jóvenes que vienen a entretenerse, turistas, familias que vienen a pasear y comprar el centro.
Diferencias respecto al competidor	**Características: necesidades/deseos**
- Atributos del producto/tienda / servicio - Selección mas amplia de productos y conceptos - Calidad ligeramente mejor Tienda publicitada en medios masivos de comunicación / Entrega a domicilio/ promociones por la compra. - Nuevos productos/ mejoramientos. - Empaque/aspecto de la tienda / Tiendas mas grandes / - Marca / nombre / reputación. Reputación bien establecida. - Distribución/ penetración. Mayor numero de tiendas en casi todos los mercados	¿Qué cosa? - Disponibilidad del producto mientras pasean, compran, vienen a realizar algún trámite. - Poder comprar solo una rebanada - Precios mas bajos/ buenos valores - Rebanadas grandes y vaso de refresco incluido. ¿Dónde? - En el centro plaza publica. ¿Cuándo? - Durante el receso que existen entre los tramites (personas

- Precio. Percepción de precios más altos y menor valor	que quieren comer algo por la mañana) - Durante la tarde jóvenes que vienen a pasear y jugar a la plaza. - Durante los paseos familiares ¿ Por que? (Beneficio) - Por hambre - Por convivencia - Personas que realizan tramites y no tienen tiempo de comer algo mas preparado - Para ahorrar dinero ¿Como se compro/ Uso? - Generalmente en el kiosco - Hay gran afluencia de personas que visitan el centro es un lugar de convivencia. - No tienen mucho dinero para adquirir algo más. - Pueden comprar una sola rebanada y seguir paseando o divirtiéndose. ¿Como están cambiando las necesidades y deseos del mercado? - El lugar se llena de jóvenes que van a socializar y que no disponen de mucho dinero.

	- Personas que van a realizar trámites en el palacio Municipal. - Familias jóvenes que van a adquirir artículos por la gran variedad de tiendas. - Personas que asisten al museo o a los eventos que organiza el municipio. - Personas que solo van a reunirse con sus amigos a platicar.

Paso 4. Enumere las principales características del mercado meta.

Enumere ahora las características del mercado meta en lo tocante a necesidades y deseos. Con una investigación o sin ella, hágase las siguientes preguntas y debajo de cada una coloque respuestas breves:

- ¿Que es lo que realmente está comprando el mercado meta?, ¿Con que fin esta empleando el mercado el producto?, ¿En donde está el mercado meta al comprar/usar el producto: ¿por territorio geográfico (es decir, en climas soleados y muy calurosos) y por lugar (es decir, en el hogar, en el automóvil, etc.)? En este apartado al entrevistar al dueño de los kioscos de pizza, me dio la siguiente referencia mediante la observación se percato que existía un gran mercado cautivo, al notar un día que los jóvenes que asistían al centro juntaron dinero para comprar una pizza y repartírselas por rebanada, se dio cuenta que existía una necesidad o un antojo, además de que por las mañanas había personas que compraban algo rápido mientras hacían sus tramites y muchas familias que llevaban de compras a sus hijos y que acababan discutiendo por que no

podían adquirir por el precio o por lo prisa algo que comer, entonces pensó en los jóvenes si ellos juntaban su dinero para satisfacer esa demanda de pizza un antojo algo llamativo, ¿por que no venderla por rebanadas?.

- ¿Cuándo lo esta empleando (época del año, mes, semana, día, durante el trabajo o después de el)?

- ¿Por qué está el mercado meta comprando o utilizando el producto y por que prefiere adquirirlo en una tienda?, ¿Se debe ello a una característica especial? ¿lo hace por ser un lugar más cómodo o por haber allí mayor variedad? ¿Por qué están realmente usando el producto? ¿ahorra tiempo o dinero? Ahorra tiempo para el que quiere seguir haciendo sus compras, es económico y es poner un antojo diferente en las manos del cliente mientras pasa un buen tiempo no es solo comprar papitas o un pastelito. Es algo llamativo.

- ¿Cómo se compra y utiliza? ¿Se compra o se usa cuando el comprador está solo o con otras personas?, ¿es una compra frecuente o poco frecuente?, ¿De que manera se emplea?

- ¿Cómo está cambiando el mercado meta? ¿Esta el mercado cambiando en su demografía o en su estilo de vida? ¿De que manera están cambiando los hábitos de compra y uso? (Por ejemplo, ¿esta adquiriendo mayor importancia la moda que la durabilidad, el valor mas que el precio, el servicio mas que la mera calidad del producto?)

Paso 5. Adecue las características del producto a las necesidades/ deseos del mercado meta.

Una vez anotadas las diferencias del producto debajo del principal competidor y también las necesidades del mercado meta, procure adecuar lo que caracteriza a su producto, a las necesidades y deseos significativas del mercado. En el caso de los kioscos es la facilidad, disponibilidad y accesibilidad del producto hacia sus clientes.

1.4 Modelo del Boston Consulting Group. (BCG)

El modelo del BCG, es uno de los modelos de cartera de negocios más significativos desarrollados por la administración estratégica para empresas multiproductos, es un análisis bidimensional para representar datos como esquemas, para graficar y categorizar los diferentes negocios y tener referencias en los cuales se pretende conocer la posición estratégica.

La matriz del BCG esta dividida en 4 cuadrantes. La interpretación es que las unidades comerciales ubicadas en cada uno de estos cuadrantes estarán en posiciones de requerimiento de efectivo, distintas cada una de ellas y obviamente deben de ser administradas en forma diferente, lo que lleva a algunas implicaciones sobre la forma en que la empresa debe construir su cartera.

Características y estrategias para los cuatro tipos básicos de producto de la BCG.

Estrellas.

Características	Estrategias.
- Lideres del mercado. - Rápido crecimiento - Utilidades significativas. - Requieren una gran inversión para financiar el crecimiento	- Proteger la participación actual. - Reinvertir los ingresos en forma de reducciones de precios, mejoramiento en el producto, suministro de una mejor cobertura, eficiencia en la producción etc. - Obtener una mayor participación de nuevos usuarios.

Vacas Lecheras.

Características	Estrategias.
- Lideres del mercado - Productos rentables. - Generan más efectivo del requerido para mantener su participación de mercado.	- Mantener el dominio de mercado - Invertir en mejoramiento de procesos y liderazgo tecnológico. - Mantener el liderazgo en precios. - Utilizar el exceso de efectivo para respaldar la investigación y el crecimiento en las demás unidades de la empresa.

Interrogantes.

Características	Estrategias
- Operan en un mercado de alto crecimiento - Márgenes de utilidad bajos - Enormes demandas de efectivo	- Invertir bastante para obtener una participación más que proporcional de nuevas ventas. - Obtener participación de mercado existente mediante adquirir competidores. - Desinversión - Cosechar - Abandonar - Centrarse en un nicho específico donde pueda

	dominar.

Perros.

Características	Estrategias
- Los productos de mercado cuya cuota de mercado relativa es débil en un sector que envejece. - Opera en desventaja en cuanto a costo. - Pocas oportunidades de crecimiento a un costo razonable. - Los mercados no están en crecimiento; por lo tanto, hay pocos negocios nuevos.	- Centrarse en un segmento especializado del mercado que puede dominarse y protegerse de incursiones de la competencia. - Cosechar: reducir los costos de soporte a un nivel mínimo; apoyar el flujo de caja más allá del resto de vida del producto. - Desinversion: venta a una empresa interesada. - Abandono: eliminación de la línea de producto.

Matriz del BCG.

Tasa de crecimie		
Alta	Estrellas	Signos de Interrogación
	Vacas	Perros

Baja

8.0 4.0 1.0 ½

Alta Baja

Participación relativa del mercado.

La matriz del BCG esta basada en torno a dos criterios:

1. La tasa de crecimiento del mercado de referencia (en dinero en efectivo constante) que distinguirá las actividades de crecimiento de los diferentes segmentos en los cuales opera la empresa.
2. Participación relativa de mercado (es un indicador de la competitividad mantenida) en su sector industrial.

- En la dimensión de crecimiento de mercado. El punto de referencia que distinguirá a las tasas de crecimiento débil del fuerte corresponderá a la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, en términos reales, o a la media ponderada de la tasa de crecimiento de los diferentes segmentos que opera la empresa.

- Para la dimensión de la participación de mercado, la línea de división situada en 1 0 1.5 por encima de ese nivel de referencia, la cuota relativa de mercado es fuerte; por debajo es débil.

Para calcular la participación relativa es preciso contar con información de ventas del competidor prioritario.

- Ventas de la empresa, si se es seguidor, ventas del líder
- Ventas de la empresa, si se es líder ventas del retador.

Como consecuencia, si se llega al liderazgo en cuota de mercado se traspasa la barrera del 1.0.

Como análisis de esta matriz podríamos concluir que la limitante de los factores que toma en cuenta para realizar las graficas, no son del todo determinantes para determinar que las unidades de negocio cuentan con un alto crecimiento ya que las utilidades y el flujo de efectivo dependen de muchas otras variables, los resultados de análisis de crecimiento participación son muy sensibles a las variaciones por la forma en que se miden el crecimiento y la participación, provee poca orientación sobre la forma de ejecutar estas estrategias ya que debido a las limitantes mencionadas no indica que proveer mas dinero no puede garantizar una mejor posición en la matriz BCG. Sin embargo puede ser un componente de análisis del competidor si se combina con otros tipos de análisis.

1.5 El enfoque de Ventaja Competitiva

En el punto anterior mencione que las dos variables analizadas no son del todo determinantes para determinar que las unidades de negocio cuentan con un alto crecimiento debido a que las utilidades dependen de muchas otras variables, un ejemplo de esto podría ser el caso Summma que es una empresa maquiladora de productos de carnaza destinados a las mascotas, en la cual la organización gozaba de buenos índices de ventas, tenia pedidos para maquilar productos en Estados unidos, Canadá y se encontraba en negociaciones para maquilar sus productos en Europa, durante el año 2002 y 2003 en los cuales tuvo sus índices mas altos de ventas la compañía se vio forzada a reducir personal y reestructurar su organización y a punto estuvo vender el negocio o retirarse de este. La pregunta seria: si esta empresa contaba con buenas proyecciones y quizás sus índices más altos de crecimiento o bonanza ¿por que abandonaba el negocio?, la razón se encontraba en que últimamente la compañía sufría los embates de la competencia y además su principal materia prima se encontraba escasa al grado que prácticamente puso de rodillas a la compañía, es decir el mercado creciente era una cosa, pero las condiciones que impone a la industria que sirven a esos mercados es otra muy diferente.

De tal manera que los empresarios toman en cuenta la oportunidad de adquirir o acrecentar la participación de mercado, pero también tienen que tomar con mucho cuidado las condiciones que prevalecen actualmente en la industria en la cual competirán y además la probabilidad de que estas condiciones continúen a futuro.

Los empresarios cuentan ahora con dos problemáticas deben agregarle valor a sus productos ante los ojos de los consumidores y también deben de tratar de proteger esos valores agregados para que los competidores puedan lograrlo. Contar con una ventaja que le permita seguir compitiendo.

Michael Porter (1980) menciona que existen 2 estrategias básicas para obtener ventajas competitivas:

1. Mantener costos bajos
2. Diferenciación: diferenciar los productos de los que ofrece la competencia con el fin de cobrar un precio superior.

Es importante que la empresa identifique los factores que le permitan obtener una ventaja competitiva basada en los 2 factores mencionados.

Son 4 los factores o criterios que puede tomar una empresa para lograr las 2 estrategias propuestas por Michael Porter (1980).

1. Eficiencia: el aprovechamiento de todos los recursos para obtener el producto, a mayor aprovechamiento de los recursos menor costo, reacomodar sus estructuras, asumir adecuados mecanismos de control, Maquinaria más eficiente y limpia, Cursos de capacitación, mantenimiento preventivo y algunas empresas implantan sistemas de calidad para asegurar la eficiencia.
2. Calidad. Esta relacionado con el punto anterior cuando una organización es eficiente y produce productos de calidad, se logra disminuir costos por retrabajos, servicios defectuosos y corrigiendo los errores además de que crea una imagen entre los clientes que proporciona nombre a la marca.

3. Innovación. La innovación puede abarcar productos, procesos, estructuras organizativas, entre otros aspectos.

4. Capacidad para satisfacer al cliente: Es lograr la aceptación del cliente, buscar satisfacer sus necesidades, disminuir los tiempos de respuestas, mejorar los diseños, incrementar los servicios complementarios y el servicio postventa.

La conjunción de estos factores permite una elevada conformidad de los clientes y diferencian la empresa de sus competidores, generando la aceptación de nuestros productos por parte del cliente. Estos son los factores en los que el empresario tiene influencia y que necesitan que permanezcan para conseguir una ventaja competitiva contra los demás.

Como mencione anteriormente en el ejemplo de la compañía Summma que es la empresa mas grande del país no tenia competidores, que su mercado era grande y estaba creciendo, en teoría resultaba muy atractivo, pero no cubría todos los requisitos arriba mencionados para poder afrontar las fuerzas que movían su industria, es decir una empresa necesita de recursos y capacidades que deben ser conjugados. Los empresarios deben reconocer que esos recursos y capacidades son dos aspectos independientes y la tarea de ellas consiste en conjugarlas para tener una ventaja competitiva.

Una empresa puede poseer recursos únicos y valiosos, pero si no tiene capacidad para explotarlos eficientemente no lograra distinguirse de sus competidores.

Existen fuerzas impulsoras que mueven a la industria, como lo que paso con la compañía, durante 10 años para mantener bajos sus costos esta compañía era dueña de la principal procesadora de Carnaza ubicada en León, Gto. el proceso parecía simple y esperaba que siguiera así, la procesadora se abastecía de Carnaza con todas las empresas que procesaban zapatos y artículos de cuero en León, todas esas tenerías no le daban uso a la carnaza, así que sus desechos los vendían en esta procesadora, con la introducción de artículos chinos mas económicos algunas Tenerías decidieron vender estos productos y no producir , y la obtención de Tecnología por parte de esas Tenerías para aprovechar la carnaza, la materia prima comenzó a escasear debido a que existían otras

empresas que utilizaban el mismo producto como materia prima, por lo tanto comenzó a ser mas cara, y su principal ventaja comenzó a caer, la maquinaria obsoleta empezó a cobrar factura y los chinos comenzaron a participar en este tipo de mercado de manufactura. La industria dejo de ser atractiva para permanecer dentro de ella, Michael Porter distinguió cinco fuerzas competitivas que ayudan a determinar el atractivo a largo plazo de una Industria. Esta distinción determina las variables que tienen que tomar en cuenta los empresarios para determinar las decisiones del marketing estratégico que permitirá a la empresa competir con eficacia.

Las cinco variables de fuerzas competitivas de Michael Porter (1980) son:

1. Amenaza de nuevos competidores. Son empresas o negocios que no están en nuestro negocio en particular, pero que cuentan con los elementos y la posibilidad de hacerlo si se deciden, las empresas que ya están establecidas procuran hacer desistir a estos competidores de su entrada al sector, ya que el mercado tendería a volverse mas competitivo, las barreras de entrada implica los costos significativos para poder entrar en el sector, mientras mas elevado el costo, mayor será la barrera de ingreso para esos competidores. Estas estrategias están apoyadas en:

- Economías de escala.

- Diferenciación del producto.

- Requisitos de Capital.

- Costos cambiantes.

- Acceso a los canales de distribución

2. Poder negociador de los compradores. Los clientes pueden ser una amenaza competitiva, están en busca constante de precios bajos y mayor calidad del producto o servicio lo que provoca un incremento de los costos operativos. Los clientes prácticamente enfrentan a los competidores individuales uno contra otro en sus esfuerzos por obtener mejores precios o mayores concesiones. Este tipo de

amenaza se puede dar por los altos volúmenes o la unión de varios empresarios o cuando el cliente es muy poderoso y compra en grandes volúmenes y puede usar su poder de adquisición para bajar el precio, los productos que ofrecen son estándares o no diferenciados, o el producto no tiene gran importancia para la calidad final. Cuando es mayor el poder de los clientes de alto volumen a los que sirve una industria menos atractiva será. Lo ideal seria tener un gran numero de compradores pero no concentrados.

3. Poder Negociador de los proveedores. Los proveedores son especialmente importantes cuando su producto es una gran parte importante del producto como le aconteció a summma, hubo una reducción de materiales por un suceso externo durante un tiempo pudo mantener controlado a los proveedores, pero ante la escasez de materia prima los proveedores negociaron un precio 200 % diferente y ante la escasez establecieron sus condiciones , en este caso le afecto a la empresa en cuanto a que su capacidad de producción era de 100 toneladas diarias con la escasez solo producía 30, tenia personal de sobra, capacidad de sobra . Algunas empresas se asocian con su proveedores, obtienen costos mas bajos de transacción, mejor calidad derivada del empleo de habilidades tecnológicas, tiempos de transacción y reposiciones de inventarios.

4. Amenazas de productos sustitutos. Los sustitutos son alternativas de tipos de productos (no marcas) que realizan esencialmente las mismas funciones, por ejemplo la mantequilla y la margarina, el problema es que llegan a poner un tope a las ganancias, cuando limitan los precios en especial cuando la oferta excede a la demanda

5. Rivalidad entre los competidores presentes. Es sano que exista rivalidad entre las empresas establecidas en un mismo sector, ya que influye en una competitividad de las mismas. Si la rivalidad es débil, las empresas tienen la oportunidad de incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. Pero si la rivalidad es intensa, se desencadena una fuerte competencia en precios que limita la rentabilidad de las empresas al reducir los márgenes de utilidad. Los productos se diferencian por nuevas características y servicios: los

costos de transferencia al cliente son bajos. Como en el caso de los kioscos una vez que se estableció el primero, se instalaron una serie de kioscos el precio de la rebanada que comenzó en 15 pesos bajo a 12 pesos, obviamente esas diferenciaciones son muy pocas en cuanto a la calidad del producto, el atractivo era el tamaño del vaso de refresco, hasta otorgar una lata de Big cola, el problema fue que se desgastaron mucho entre ambas y cuando no lograron alguna diferenciación significativa, un emprendedor abrió una tienda con el mismo enfoque pero con mas variedad de productos : alitas de pollo, pizza, calzone, churros a precio de 18 pesos por rebanada pero con mejores ingredientes, cosa que dejo fuera a los kioscos que ya habían quedado agotados de la guerra de precios.

1.6. El modelo PROE.

Es un modelo formal de planeacion estratégica que se basa en una serie de pasos, es un proceso que toma diversos esquemas de otros modelos propuestos. Sus siglas indican los pasos que abarca este modelo

P- Posición, R- Recursos, O- Objetivo, E- Estrategia.

Posición.

Se refiere a la posición o condiciones a las que la empresa enfrenta en el mercado. Esto implica que la empresa deba conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este método proporciona de manera muy detallada elementos para realizar este estudio y se centra en conocer estos tres factores básicos:

1. Antecedentes de las tendencias de ventas de la empresa. En este apartado básicamente el planeador tiene que recabar la información necesaria, el método proporciona un esquema básico de preguntas de quien, que, cuando, donde y por que para recabar la información mas completa posible, no se puede planear sino se cuenta con la información apropiada, las preguntas que mencione anteriormente van especificando ciertas características en cuanto a la clasificación de esa información ¿Qué servicios?, ¿ cuales son sus ventajas, debilidades, oportunidades y estrategias.?, ¿Qué opina el cliente de

si es un servicio bueno o malo?, ¿Qué hay que hacer para lograr ventas mas amplias?

2. La tendencia del mercado total para cada producto. Lo primero es dar una clasificación correcta al segmento de mercado en el que estamos participando, y clasificarlo por zonas y temporadas, sus tendencias, temporalidad, factores clave de compra por parte de los clientes, factores de localización, canales de distribución y un análisis detallado y escrito de todos estos factores. Al mismo tiempo que analizamos a la competencia en estos factores antes mencionados.

3. Situación relativa a la competencia. Ahora teniendo toda la información anterior podemos realizar una evaluación realista de nuestra situación y podemos realizar un informe de fortalezas y debilidades de la compañía

Recursos.

Es analizar la capacidad de la empresa y las formas en que sus diversos recursos y destrezas actúan recíprocamente para procurarle ventajas económicamente productivas. Y analizarlas con los factores de éxito del mercado en que compite y con los recursos y destrezas de los competidores.

Todas las organizaciones poseen cuatro tipo de recursos y es necesario analizarlos para determinar los factores de éxito en cada uno de ellos.

1. Recursos Humanos.
2. Recursos Financieros.
3. Recursos Materiales.
4. Recursos Técnicos.

El modelo Proe realiza un análisis de recursos basado en el análisis de tres pasos de Hofer y Schendel (1985) que consiste en:

1. Desarrollar un perfil de sus principales recursos y destrezas. Es necesario identificar los principales recursos y destrezas de que dispone cada uno de estos tipos de recursos.
2. Compararlo con los requisitos clave de éxito, de los segmentos producto-mercado en que compite a fin de identificar la fortaleza principal para elaborar una estrategia económica viable y las debilidades críticas a vencer, para evitar el fracaso.

3. Realizar una comparación de sus fortalezas y debilidades, con la de sus principales competidores para identificar las áreas en que tienen recursos y destrezas para desarrollar una ventaja competitiva.

Objetivos.

Con la información proporcionada anteriormente con los 2 pasos anteriores ahora es necesario fijar los objetivos que se desea lograr, para esto es comprender la misión de la empresa y después establecer metas que se traduzcan en términos concretos.

El método establece que los objetivos sean trazados mediante una cadena de objetivos basados, por el nivel estratégico, táctico y operativo y radica en el supuesto lógico de que cada una de estas áreas, deben adaptarse a sus necesidades sin perder el orden lógico o jerarquía de estos objetivos como esta establecido en el organigrama.

Ahora para la formulación de estos objetivos de cada área, estos deberán ser formulados por el responsable del área y tomara en cuenta tres fuentes básicas de información.

1. Los resultados logrados en el pasado.
2. Los lineamientos de la dirección superior, así como de las necesidades de los pares. Integración horizontal y vertical.

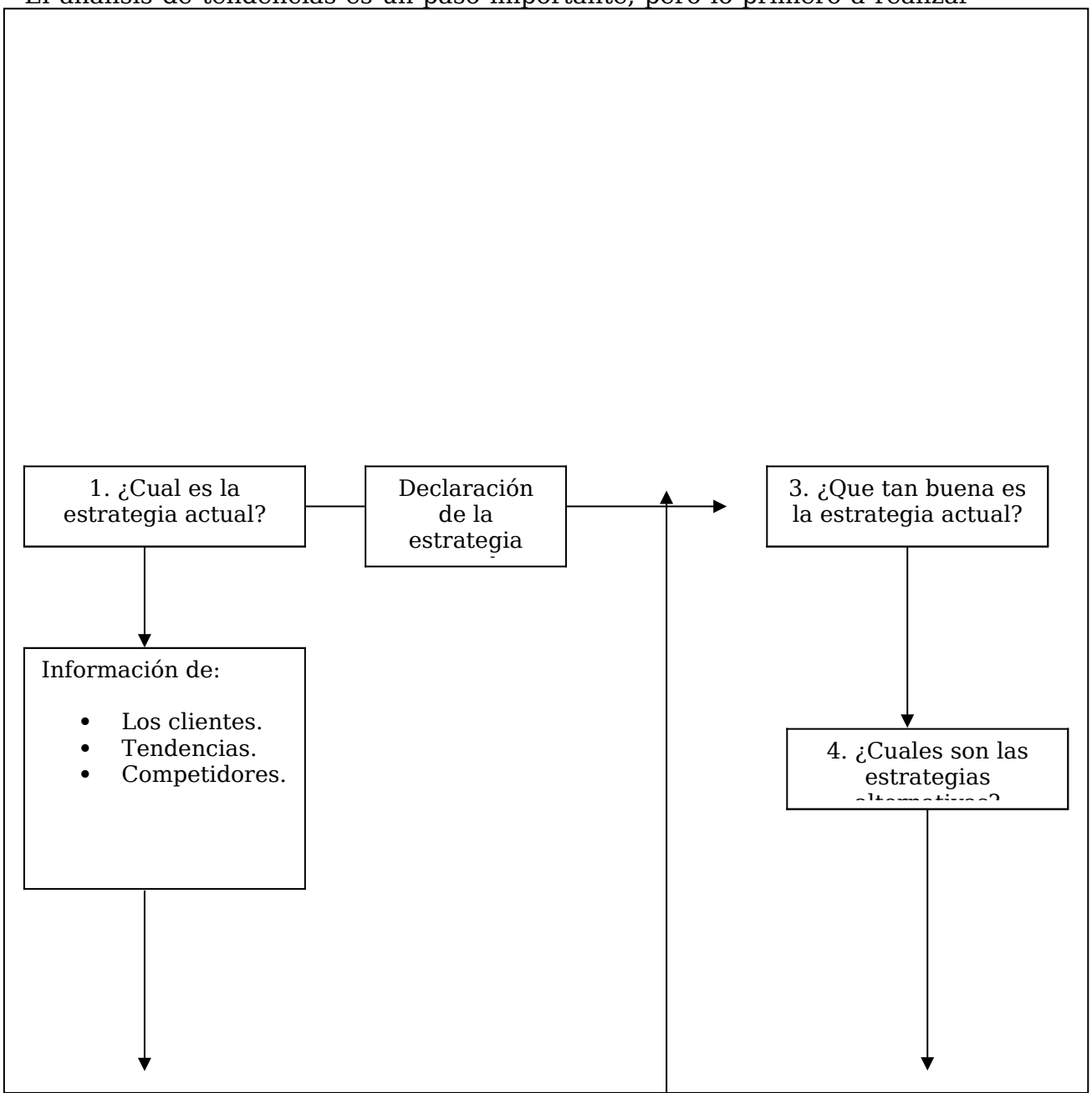
3. El propio análisis estratégico correspondiente al área.

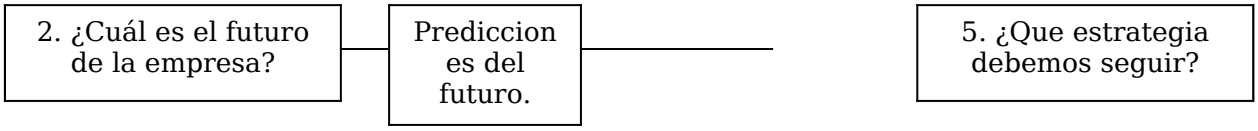
Estrategias.

Una estrategia es el patrón de respuesta de una organización a su entorno, responde a la pregunta como vamos a llegar ahí, aunque cada empresa es diferente, puede identificar la estrategia para la suya, si solo separa las decisiones que deben tomarse para colocarla en su medio ambiente.

El secreto para manejar el tiempo y la oportunidad de las predicciones claves, consiste en controlar los eventos detonadores clave alrededor de la predicción. Si conocemos la historia de la empresa y su manera de pensar, por lo que toma como referencia sus procesos estratégicos pasados entonces podemos predecir como se comportara, es decir cuando las características de una situación son conocidas y se han vivido con anterioridad.

El análisis de tendencias es un paso importante, pero lo primero a realizar





BIBLIOGRAFIA

1. Drucker, Peter F. Management, tasks, responsibilities, practices. Pag. 75 Harper&Row, Publishers, Nueva York, 1974.
2. Martínez Villegas Fabián. Planeacion Estratégica Creativa, Pág. 128. Editorial Pac. Mexico 2004.
3. Hofer, Charles y Schendel Dan. Strategy Formulation: Analytical Concepts. West publishing, Los Angeles E.U.A. 1978.
4. Hiebing G. Roman Jr, Cooper Scott. W. Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia. Mc Graw Hill. Mexico 1992.
5. BCG. S. Day George, “diagnosing the product portfolio” Journal of marketing, April 1977, pp 30-31
6. Porter, Michael, Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA, México, 1987.